



# Economia Aziendale Online

**Business and Management Sciences  
International Quarterly Review**

**SPECIAL ISSUE**

**In memoria del Prof. Gianluca Colombo**

**"Proprietà, governance e management oggi: le sfide della complessità e  
dell'innovazione strategica per imprese e studiosi/e"**

## Il contributo delle imprese familiari allo sviluppo del Canton Ticino

Carmine Garzia

Pavia, December 31, 2025  
Volume 16 – N. 4/2025 – SPECIAL ISSUE  
**DOI: 10.13132/2038-5498/16.4.1069-1083**

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)

  
Pavia University Press

# Il contributo delle imprese familiari allo sviluppo del Canton Ticino

---

Carmine Garzia

Professore Ordinario  
di Strategia Aziendale e  
Imprenditorialità.

SUPSI Scuola universitaria  
professionale della Svizzera  
italiana. Manno. Canton  
Ticino, Svizzera.

Professore Associato  
di Economia Aziendale.  
UNISG Università di Scienze  
Gastronomiche di Pollenzo.  
Bra (CN). Italia.

---

**Corresponding Author:**

Carmine Garzia

*carmine.garzia@supsi.ch*

---

**Cite as:**

Garzia, C. (2025). Il contributo delle imprese familiari allo sviluppo del Canton Ticino. *Economia Aziendale Online*, 16(4), 1069-1083.

---

**Section:** *Refereed Paper*

**SPECIAL ISSUE 2025**

---

**Received:** September 2025

**Published:** 31/12/2025

---

## SOMMARIO-ABSTRACT

L’Osservatorio AIF sulle imprese familiari della Svizzera italiana nasce nel 2021 dalla collaborazione tra la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) e l’Associazione delle imprese familiari del Canton Ticino (AIF), di cui il Prof. Gianluca Colombo è stato uno dei co-fondatori. L’Osservatorio si basa su un database originale di 8.461 aziende ticinesi, rappresentativo di circa il 53% delle società di capitali censite dalle statistiche federali. In assenza di dati ufficiali di bilancio, è stato sviluppato un metodo originale di stima del fatturato e degli investimenti basato su valori medi estratti da campioni di aziende di altri paesi europei. La stima dell’impatto economico restituisce dati di sicuro interesse, se si considera che le aziende familiari generano un fatturato aggregato pari alla metà del PIL del Canton Ticino. Nel corso del 2023 è stata condotta un’indagine mediante questionario che ha permesso un’analisi puntuale dei modelli di business e della governance. I dati evidenziano il forte radicamento territoriale delle aziende familiari, unito ad un elevato dinamismo sui mercati internazionali. Nelle imprese di prima generazione, il controllo è fortemente accentratato, mentre con il passare del tempo si assiste a una maggiore apertura verso figure esterne alla famiglia. Questo fenomeno è particolarmente evidente nelle aziende di maggiori dimensioni, dove la necessità di competenze specialistiche porta ad una crescente professionalizzazione della gestione.

The AIF Observatory on Family Businesses in Italian-speaking Switzerland was born in 2021 from the collaboration between the University of Applied Sciences and Arts of Southern Switzerland (SUPSI) and the Association of Family Businesses of the Canton of Ticino (AIF), of which Prof. Gianluca Colombo was one of the co-founders. The Observatory is based on an original database of 8,461 Ticino companies, representative of about 53% of the corporations surveyed by federal statistics. In the absence of official balance sheet data, an original method of estimating turnover and investments has been developed based on average values extracted from samples of companies from other European countries. The estimate of the economic impact returns data of great interest, if we consider that family businesses generate an aggregate turnover equal to half of the GDP of the Canton of Ticino. During 2023, a questionnaire survey was conducted that allowed a detailed analysis of business models and governance. The data highlight the strong territorial roots of family businesses, combined with a high dynamism on international markets. In first-generation companies, control is highly centralized, while over time there is a greater openness to figures outside the family. This phenomenon is

particularly evident in larger companies, where the need for specialized skills leads to an increasing professionalization of management.

---

**Keywords:** Family Governance, Family Business, Canton Ticino

---

## **1 – Introduzione: Gianluca Colombo, la nascita dell’Associazione delle imprese familiari del Canton Ticino e dell’Osservatorio sulle imprese familiari**

La carriera professorale di Gianluca Colombo rappresenta un raro esempio della capacità, non così comune nel mondo accademico, di coniugare l’attività scientifica con la conoscenza del mondo imprenditoriale. Gianluca ha potuto partecipare attivamente allo sviluppo delle discipline manageriali come collaboratore della Scuola di Direzione Aziendale dell’Università Bocconi, oggi SDA Bocconi School of Management. Alla fine degli anni ’80 la SDA aveva adottato un modello organizzativo innovativo, dove gli accademici lavoravano a fianco dei *practitioner* nella formazione manageriale e nella ricerca applicata. La didattica si basava largamente sulla discussione di casi aziendali, sviluppati con il contributo di manager e imprenditori, per comprendere i processi decisionali. Questa familiarità con il mondo delle imprese è qualcosa che accompagnerà per sempre Gianluca e che farà la differenza anche nell’ultima parte della sua carriera, vissuta in terra Svizzera.

Gianluca, grazie alla conoscenza delle imprese e degli imprenditori e alla capacità di intessere e coltivare relazioni personali, è stato uno dei principali promotori della nascita dell’Associazione delle imprese familiari del Canton Ticino. Sin dai primi anni di presa di servizio perso l’Università della Svizzera italiana (USI), egli coltivava questo progetto, che non aveva potuto realizzare per la naturale ritrosia degli imprenditori locali. Il piccolo Canton Ticino è infatti ricco di imprese innovative, guidate da imprenditori visionari, che tuttavia rifiuggono i riflettori e prediligono un approccio riservato e pragmatico. AIF nasce nel 2015, dopo oltre due anni di intenso lavoro di tessitura, oggi diremmo di “networking”, realizzato dal Professor Colombo e da Flavio Audemars, imprenditore illuminato e titolare della Audemars S.A., un’azienda di microelettronica con una lunga tradizione familiare.

L’Associazione nasce anche grazie al supporto scientifico della Facoltà di economia dell’Università della Svizzera italiana (USI), con l’obiettivo di tutelare gli interessi delle imprese familiari e dei loro proprietari, chiamati ad affrontare sfide intergenerazionali che vanno oltre i confini della gestione aziendale. Nel corso degli anni, AIF è diventata una solida realtà associativa, che oggi aggrega circa 90 imprese familiari, tra le più rilevanti dell’economia locale. L’Associazione propone un articolato calendario di iniziative associative finalizzate a condividere strumenti e modelli per affrontare criticità e sfide strategiche proprie delle imprese familiari. L’AIF, attualmente presieduta da Martino Piccioli, un giovane imprenditore di terza generazione, ha attivato importanti collaborazioni con il mondo accademico, in particolare con la Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI) e con il Family Business Lab (FABULA) dell’Università LIUC Carlo Cattaneo.

L’AIF è ben inserita nel Family Business Network e ha proficue relazioni di collaborazione con l’AIDAF, l’Associazione italiana delle imprese familiari. Questo straordinario esempio di associazionismo imprenditoriale, nato all’interno di un piccolo territorio di frontiera, è uno dei

tanti lasciti tangibili del Professor Colombo, che possiamo definire un accademico "militante", capace di costruire legami profondi e duraturi con le imprese e gli imprenditori. L'Osservatorio AIF sulle imprese familiari della Svizzera italiana nasce nel 2021 dalla collaborazione tra l'Associazione Imprese Familiari Ticino e il Centro competenze management e imprenditorialità di SUPSI con l'obiettivo di attuare una mappatura sistematica delle caratteristiche delle aziende familiari operanti in Ticino e per sviluppare analisi scientifiche sull'evoluzione delle condizioni quadro rilevanti per l'imprenditorialità familiare.

## 2 – Problemi e prospettive per le imprese familiari

Nei principali paesi ad alto tasso di sviluppo (*high-income economies*) le imprese familiari rappresentano una quota preponderante del tessuto imprenditoriale, con un contributo significativo al prodotto interno lordo e alla creazione di posti di lavoro (Sciasia & Pongelli, 2019). Il tema della continuità ha un ruolo centrale perché è direttamente legato allo sviluppo economico e questo rende particolarmente rilevanti i temi legati alla governance e alla gestione della successione imprenditoriale (Corbetta et al.; 2010). Le strutture di governance possano variare significativamente tra imprese familiari e non familiari, con effetti rilevanti sulle performance (Daspit et al.; 2018). Nelle imprese familiari la struttura decisionale risulta più centralizzata, con un forte coinvolgimento della famiglia nelle attività strategiche (Miller, et al., 2003), questo può tradursi in un vantaggio competitivo grazie alla visione di lungo termine, ma può anche comportare rischi legati al nepotismo o alla mancanza di competenze specifiche. La governance familiare tende a privilegiare la conservazione del patrimonio socio-emozionale (Minichilli et al., 2014), enfatizzando valori come la fiducia, la stabilità e la continuità, rendendo dunque maggiormente resilienti le aziende familiari vista la forte coesione.

La successione aziendale è uno degli snodi critici per le imprese familiari. Le decisioni di successione influenzano non solo la continuità aziendale, ma anche le performance economiche di lungo termine (Bennedsen et al., 2007). Il passaggio generazionale rappresenta uno dei momenti critici per le imprese familiari poiché può portare ad impatti significativi sulla loro continuità e crescita (Ahrens et al.; 2019). Per garantire continuità è fondamentale una pianificazione accurata della successione (Cucculelli e Micucci, 2008), la scelta del successore e il modello di leadership adottato possono influenzare significativamente la capacità dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti di mercato (Calabò, 2018).

Una delle principali criticità del processo di successione è rappresentata dalla resistenza al cambiamento della generazione uscente (Handler, 1990). Un ostacolo rilevante è la preparazione inadeguata della nuova generazione, che può compromettere la continuità aziendale (Sharma et al., 2003). I conflitti intergenerazionali, causati da differenze nei valori e negli obiettivi tra le generazioni, rappresentano un ulteriore rischio per l'impresa (Lansberg, 1988; Miller et al., 2007). La gestione del patrimonio familiare e la distribuzione delle risorse tra gli eredi senza compromettere la stabilità dell'azienda è un'ulteriore sfida critica per la continuità dell'impresa familiare (Villalonga & Amit, 2006).

Il presente contributo ha l'obiettivo di fornire, partendo dai dati dell'Osservatorio, una rappresentazione della realtà imprenditoriale familiare attiva nel Canton Ticino e nei Grigioni italiani, focalizzandosi sui temi rilevanti identificati dalla letteratura ed introdotti in precedenza. Il contributo è strutturato come segue. La prima sezione del *paper* è dedicata alla presentazione della struttura dell'Osservatorio e illustra le principali scelte metodologiche. Nella seconda sezione vengono presentati i risultati dell'analisi quantitativa dell'Osservatorio, che permettono

di ottenere un quadro d'insieme delle imprese familiari attive nel Canton Ticino, con una stima dell'impatto economico in termini di fatturato aggregato e investimenti. Nella terza parte vengono illustrati i risultati dell'analisi qualitativa focalizzata sui modelli di business e la governance di un campione di aziende associate all'AIF. Nella quarta sezione ci si focalizza sui processi di successione del campione d'impresa associate ad AIF. Le conclusioni sono dedicate ad alcune riflessioni sugli elementi di criticità emersi dell'analisi.

### 3 – Metodologia e struttura dell'Osservatorio

La sfida metodologica che ha dovuto affrontare l'osservatorio è stata quello della corretta determinazione del numero di aziende familiari. I dati pubblicati dall'USTAT danno un'idea delle dimensioni dell'attività d'impresa del Canton Ticino, dove sono attive 39.595 aziende che impiegano 238.313 addetti (dato 2020). La banca dati federale STATENT (dati 2021) fornisce dettagli per quanto attiene le SA (società anonime), che sono 8.577 e le SAGL (società a garanzia limitata), che sono 8.115, per un totale di 16.692 imprese e 130.626 addetti.

Per determinare il numero di aziende familiari è stato necessario incrociare i dati della statistica federale e cantonale con le informazioni fornite da ORBIS. Per le aziende di diritto svizzero non è possibile conoscere la quota di partecipazione detenuta dai diversi azionisti, questo quindi rende impossibile applicare il criterio utilizzato nell'Osservatorio AUB per identificare le aziende familiari (Quarato 2024). L'analisi è stata condotta partendo da un'estrazione di ORBIS che identificava 67.595 imprese presenti nel Canton Ticino. Per affinare il campione, sono state escluse le aziende prive di dati finanziari aggiornati e quelle appartenenti al settore pubblico. Successivamente, si è scelto di concentrarsi esclusivamente sulle società per azioni (SA) e sulle società a garanzia limitata (SAGL), restringendo ulteriormente il campione.

A questo punto sono stati applicati ulteriori filtri, escludendo le aziende fondate da meno di dieci anni e quelle con meno di quattro dipendenti, ipotizzando che potessero trattarsi di entità non operative. Sono state inoltre eliminate le imprese per le quali non erano disponibili informazioni sul numero di dipendenti.

Una volta ottenuto questo sottoinsieme è stato effettuato un controllo sugli azionisti ultimi delle SA e delle SAGL, distinguendoli tra persone fisiche e persone giuridiche.

Il database è stato affinato secondo le seguenti ipotesi:

- le aziende senza informazioni sull'azionista sono considerate familiari in quanto i criteri di costruzione del database di ORBIS escludono che il controllo sia riferibile ad un soggetto giuridico, che altrimenti sarebbe censito nel medesimo database;
- per quelle classificate sin da subito come persone fisiche, è stato dato per scontato che fossero aziende familiari;
- per le persone giuridiche, queste sono state controllate individualmente tramite il sito ufficiale dell'azienda, oppure tramite informazioni presenti sul web (es. Moneyhouse...), tenendo come criteri generali per la classificazione che:
  - le società real estate fossero familiari;

- se il nome dell’azienda e/o il cognome del direttore fosse uguale al nome della società controllante, allora l’azienda è considerata familiare;
- le “società” (es. società di calcio) e le holding non fossero familiari;
- qualora fosse citato “molteplici azionisti, azionisti privati, diverse actionäre, deutsche actionäre...” l’azienda non fosse familiare;
- tutti i nomi di controllanti contenenti “figli, fratelli...” fossero familiari.

Al termine di questo processo è stato costruito un database di 8.461 aziende ticinesi, di cui 6.444 SA e 2.017 SAGL, a controllo familiare; si tratta di un dato coerente con le informazioni fornite dalla statistica cantonale e federale e rappresentativo di circa il 53% delle SA e SAGL censite da STATENT (Tabella 1).

**Tabella 1 – Aziende e addetti nel Canton Ticino secondo diverse fonti**

| Fonti                                      | Aziende | SA    | SAGL  | Addetti |
|--|---------|-------|-------|---------|
| Annuario statistico ticinese (USTAT, 2020) | 39.595  |       |       | 238.313 |
| STATENT (UST, 2021)                        | 16.692  | 8.577 | 8.115 | 130.626 |
| Database 2024 AIF Aziende familiari        | 8.461   | 6.444 | 2.017 | 83.808  |

#### **4 – Caratteristiche delle imprese familiari del Canton Ticino**

Le aziende che adottano la forma della SA sono relativamente più strutturate delle SAGL. Le SA a controllo familiare sono per il 75% piccole imprese con meno di 10 collaboratori, per il 23% medie imprese (tra 10 e 50 collaboratori) e solo il 3% sono grandi imprese, con oltre 50 collaboratori. Oltre il 96% delle SA è stato fondato dopo gli anni '50. Il 45% delle SA opera nel settore del terziario avanzato e dei servizi, il 19% nel manifatturiero, il 20% nel commercio e il 16% nei servizi. Complessivamente l'80% delle aziende è attiva in settori non manifatturieri. Il 60% delle aziende è alla seconda generazione, mentre il 20% è alla terza generazione. Nel 22% dei casi c'è una corrispondenza tra proprietà e direzione e nel 2% un legame familiare (Tabelle 2 e 3).

**Tabella 2 – Generazioni in azienda (distribuzione percentuale dei campioni analizzati)**

| Generazioni in azienda | SA   | SAGL |
|------------------------|------|------|
| Prima generazione      | 18%  | 7%   |
| Seconda generazione    | 60%  | 92%  |
| Terza generazione      | 20%  | 1%   |
| Quarta generazione     | 2%   | -    |
| <b>Totale</b>          | 100% | 100% |

Fonte: proprie elaborazioni su dati ORBIS

**Tabella 3 – Analisi della presenza familiare nella proprietà e nella direzione**

| Presenza familiare                                | SA  | SAGL |
|---|-----|------|
| Corrispondenza (totale) tra proprietà e direzione | 22% | 61%  |
| Legame familiare tra proprietà e direzione        | 2%  | 11%  |

Fonte: proprie elaborazioni su dati ORBIS

Le SAGL a controllo familiare sono per il 93% delle piccole imprese con meno di 10 dipendenti, per il restante 7% delle medie imprese (tra 10 e 50 collaboratori). Sono aziende di recente costituzione, infatti il 98% è stata fondata dopo il 1990. Il 92% delle aziende è alla seconda generazione. Le SAGL sono prevalentemente attive nel settore del terziario avanzato e dei servizi (53% del totale), il 24% delle aziende svolge attività manifatturiere. Nel 61% dei casi c'è una corrispondenza tra proprietà e direzione e nell'11% dei casi c'è un legame familiare tra proprietà e gestione; si tratta quindi di aziende dove, di norma, l'imprenditore o gli imprenditori sono direttamente coinvolti nella conduzione dell'attività d'impresa (Figure 1 e 2).

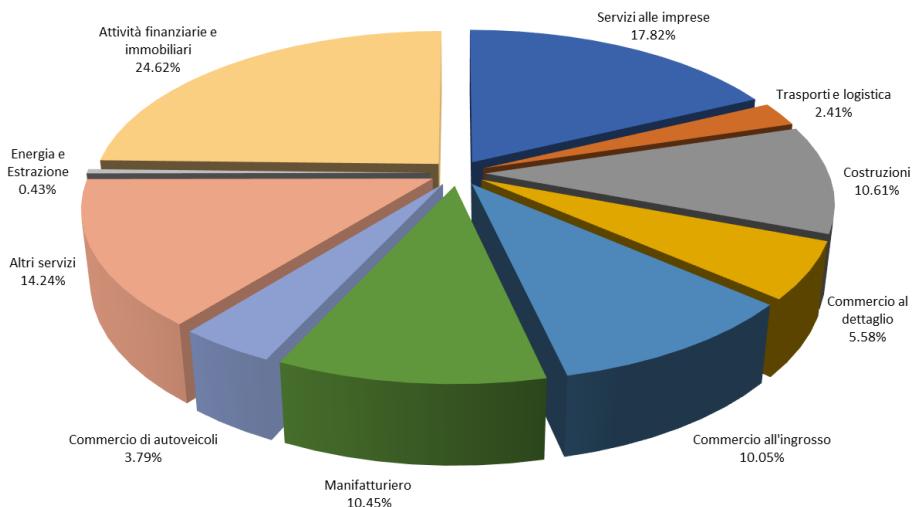
Per valutare l'impatto sullo sviluppo economico del Canton Ticino ci si è focalizzati sul contributo all'occupazione, il fatturato aggregato e gli investimenti netti delle aziende familiari ticinesi. Il dato relativo ai dipendenti totali è stato calcolato sulla base dei dati ORBIS. Tuttavia il database ORBIS non contiene informazioni finanziarie sufficienti per effettuare una stima dell'impatto economico delle aziende familiari, in quanto in Svizzera i dati di bilancio sono coperti da riservatezza. Si è reso quindi necessario identificare un processo di rigoroso di stima dei valori economici, partendo dai valori medi estratti da campioni di aziende operanti in economie comparabili con quella elvetica (Tabella 4).

**Tabella 4 – Impatto economico delle aziende familiari (dati riferiti al 2023)**

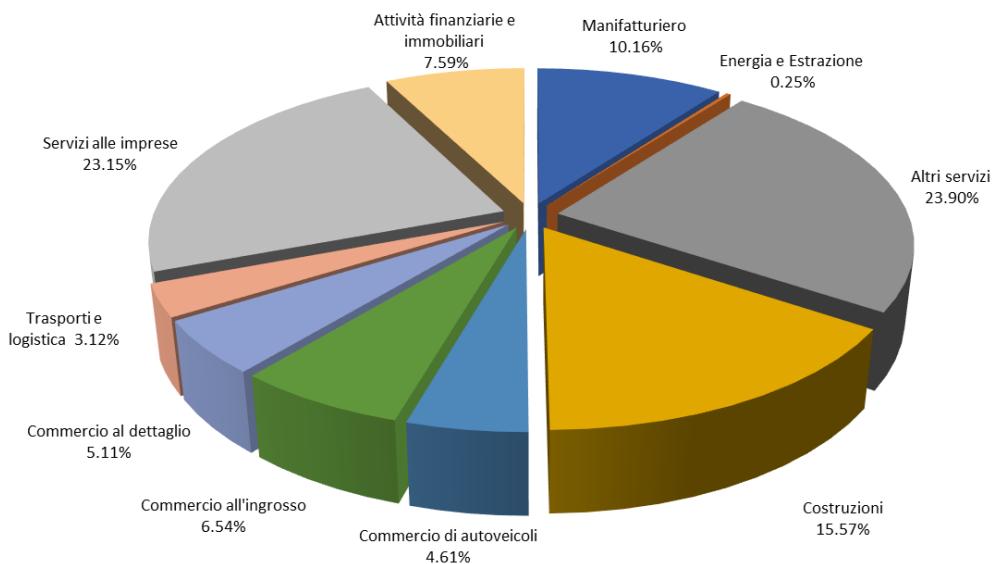
| Impatto economico              | SA             | SAGL          | Totale         |
|--------------------------------|----------------|---------------|----------------|
| Numero di aziende              | 6.444          | 2.017         | 8.461          |
| Numero di dipendenti totali    | 72.927         | 10.881        | 83.808         |
| Ricavi aggregati (CHF)         | 17.388.713.880 | 1.556.679.384 | 18.945.393.264 |
| Investimenti intangibili (CHF) | 5.501.102.391  |               |                |
| Investimenti tangibili (CHF)   | 8.028.825.138  |               |                |

Fonte: proprie elaborazioni

I ricavi aggregati e gli investimenti sono stati stimati sulla base dei dati di ORBIS calcolati su un campione di 877 medie imprese europee (dei seguenti paesi: Francia, Italia, Germania, Svizzera) con ricavi inferiori al miliardo di euro, operanti nel settore industriale o dei servizi non finanziari. Gli investimenti tangibili e intangibili netti sono stati calcolati sulla base dei *tangible fixed assets* e degli *intangible fixed assets* (al netto dei fondi ammortamenti) calcolati sulla base dei ORBIS riferiti al campione di cui sopra.

**Fig. 1 – Panoramica delle SA secondo il macrosettore di appartenenza**

(Fonte: proprie elaborazioni su dati ORBIS)

**Fig. 2 – Panoramica delle SAGL secondo il macrosettore di appartenenza**

Secondo le stime dell'osservatorio, le SA e le SAGL a conduzione familiare presenti in Ticino forniscono lavoro a 83.808 collaboratori, con ricavi aggregati di circa 19 miliardi di CHF nel 2023. Il contributo delle SA è particolarmente significativo e si attesta ad oltre 17 miliardi di CHF, una cifra d'affari realizzata con il coinvolgimento di oltre 72.000 collaboratori.

Gli investimenti tangibili delle SA familiari ticinesi sono stati stimati in circa 7,7 miliardi di CHF, in netto aumento rispetto al dato rilevato nel 2021, che era pari a 6,4 miliardi di CHF. Si conferma pertanto che le aziende familiari rappresentano una forza determinante dell'economia locale.

## 5 – Modelli di business e governance delle aziende familiari associate ad AIF

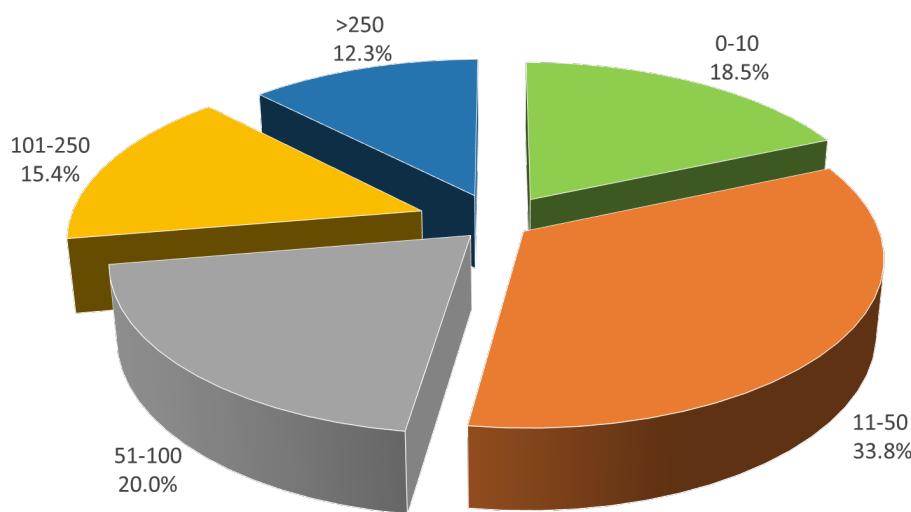
Nel corso del 2023 l'AIF ha condotto un'indagine qualitativa mediante questionario, che ha permesso di raccogliere informazioni sui modelli di business, le scelte di governance e il passaggio generazionale nelle imprese familiari ticinesi.

Il database qualitativo è stato costruito elaborando i dati raccolti tramite un articolato questionario somministrato alle 90 aziende associate all'AIF che ha avuto un tasso di risposta del 72% (65 rispondenti). Il questionario è stato somministrato via web (tecnica CAWI) tra gennaio e marzo del 2024.

Analizzando i dati raccolti emerge come circa il 60% delle aziende intervistate è stato fondato a partire dagli anni '50. Nello specifico si evidenzia che il 33.8% è stato fondato tra il 1951 e il 1975 e il 23.1% tra il 1976 e gli anni 2000.

Quasi la totalità delle imprese è stata fondata in Svizzera ed in particolare il 90.8% delle imprese è stato fondato in Ticino o Grigioni italiano. Si tratta prevalentemente di aziende di piccole-medie dimensioni: In particolare, il 18.5% delle imprese rispondenti hanno tra 0 e 10 dipendenti, il 33.8% ha tra 11 e 50, il 20% tra 51 e 100, il 15.4% tra 101 e 250 dipendenti ed infine il 12.3% ha più di 250 dipendenti (Figura 3).

**Fig. 3 – Numero di collaboratori delle aziende familiari  
(campione di aziende associate ad AIF)**



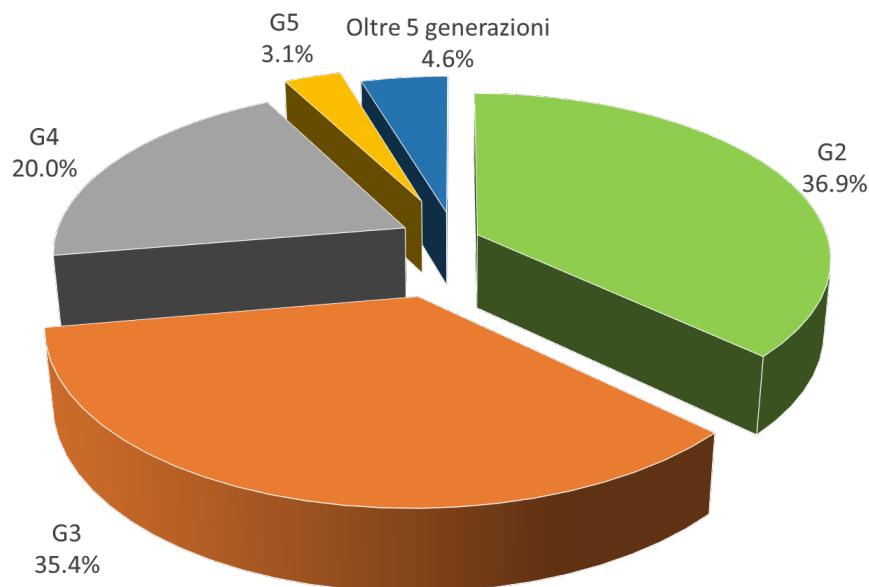
(Fonte: proprie elaborazioni)

Le aziende familiari ticinesi sono attive sui mercati internazionali, oltre il 50% delle aziende esporta, prevalentemente in Europa, e il 30% delle aziende del campione esporta per oltre la metà della propria cifra d'affari. Per il 76% delle aziende che esportano il mercato di riferimento è l'Europa.

Le aziende familiari ticinesi sono per il 37% alla seconda generazione, per il 36% circa alla terza generazione e per il 27% circa sono alla quarta generazione o oltre (Figura 4).

Le caratteristiche della governance, ed in particolare la composizione del consiglio di amministrazione hanno un impatto diretto sulle performance aziendali (Rubino et al., 2017). Nelle prime generazioni, la governance è spesso informale, basata su fiducia e relazioni personali. Con l'evolversi della complessità aziendale, diventa necessario introdurre strutture formali, come consigli di amministrazione e assemblee familiari (Corbetta & Salvato, 2004). L'introduzione di membri esterni nel consiglio di amministrazione può contribuire a migliorare la trasparenza e la professionalità nella gestione (Bennedsen et al., 2007). La leadership condivisa tra i membri della famiglia può ridurre i conflitti, favorendo una maggiore coesione e migliorando il processo decisionale (Quarato et al., 2023). L'adozione di protocolli familiari, come il patto di famiglia, e di codici di condotta aiuta a definire ruoli e responsabilità, regolando le interazioni tra la famiglia e l'impresa (Schwass, 2005).

**Fig. 4 – Numero di generazioni in azienda  
(campione di aziende associate ad AIF)**

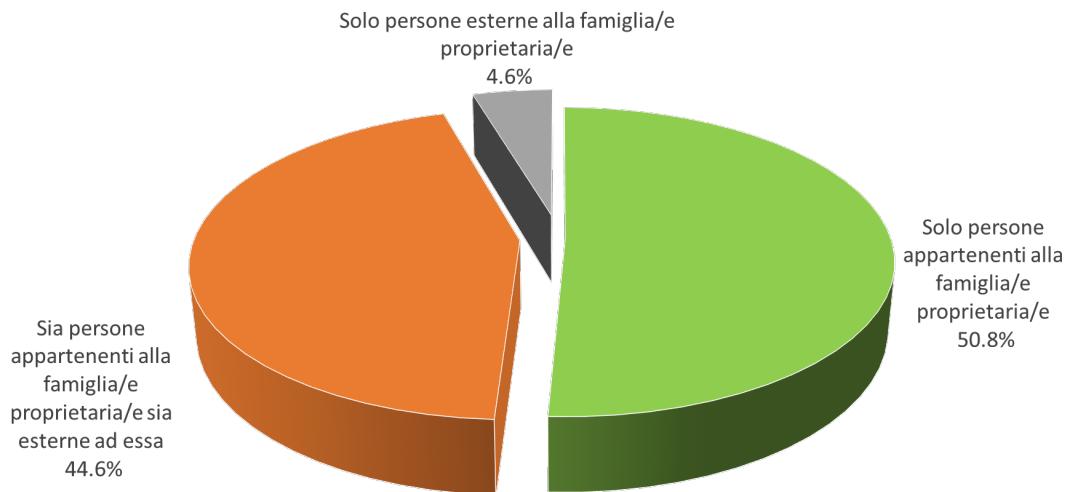


(Fonte: proprie elaborazioni)

Nelle aziende familiari ticinesi associate ad AIF l'identificazione tra famiglie e aziende è piuttosto marcata e spesso, ovvero in circa il 90% dei casi, riconducibile ad un'unica famiglia proprietaria, nell'80% dei casi i fondatori risiedono nel Cantone. Il 58% delle aziende ha un consiglio di amministrazione (CDA) composto esclusivamente da familiari e solo il 15% ha un CDA con una maggioranza di membri esterni. (Figura 5). I membri della famiglia sono nettamente maggioritari nella direzione aziendale (Figura 6).

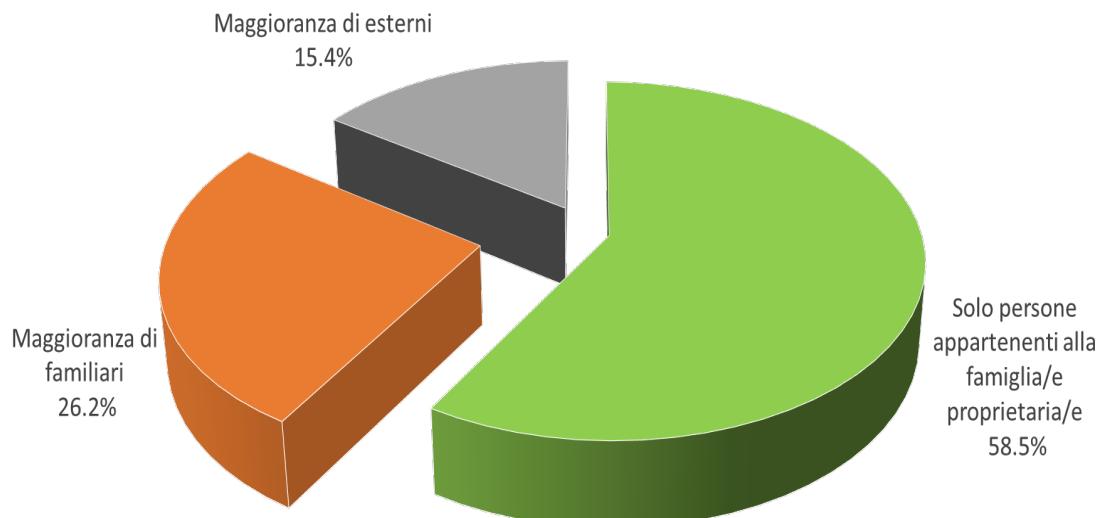
I soci e membri delle famiglie proprietarie hanno un ruolo importante nell'operatività; infatti, nel 60% dei casi i familiari lavorano per l'azienda, anche se non hanno ruoli di direzione. La maggior parte delle aziende associate ad AIF ha posto in essere delle azioni specifiche per gestire il rapporto tra famiglia e azienda. Il 27% delle aziende ha un patto di famiglia, circa il 34% ha un patto parasociale tra gli azionisti, poco meno del 19% ha considerato di formalizzare le regole di entrata e di uscita dei familiari nell'azienda (Figura 7).

**Fig. 5 – Composizione del CdA  
(campione di aziende associate ad AIF)**



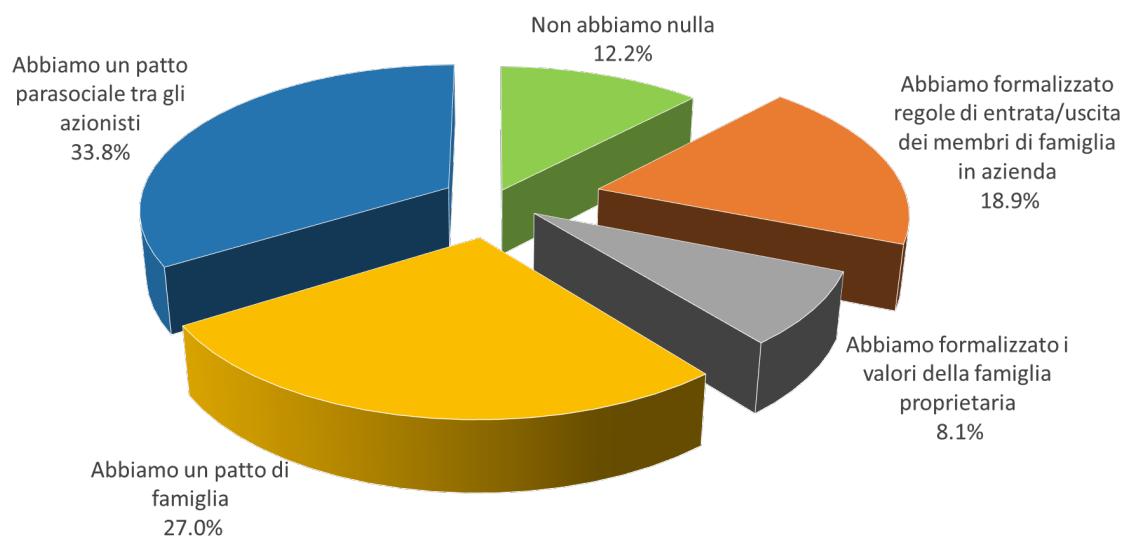
(Fonte: proprie elaborazioni)

**Fig. 6 – Composizione della direzione/top management  
(campione di aziende associate ad AIF)**



(Fonte: proprie elaborazioni)

**Fig. 7 – Regolamentazione dell'organizzazione familiare  
(campione di aziende associate ad AIF)**



(Fonte: proprie elaborazioni)

## 6 – La pianificazione del passaggio generazione nelle aziende familiari associate ad AIF

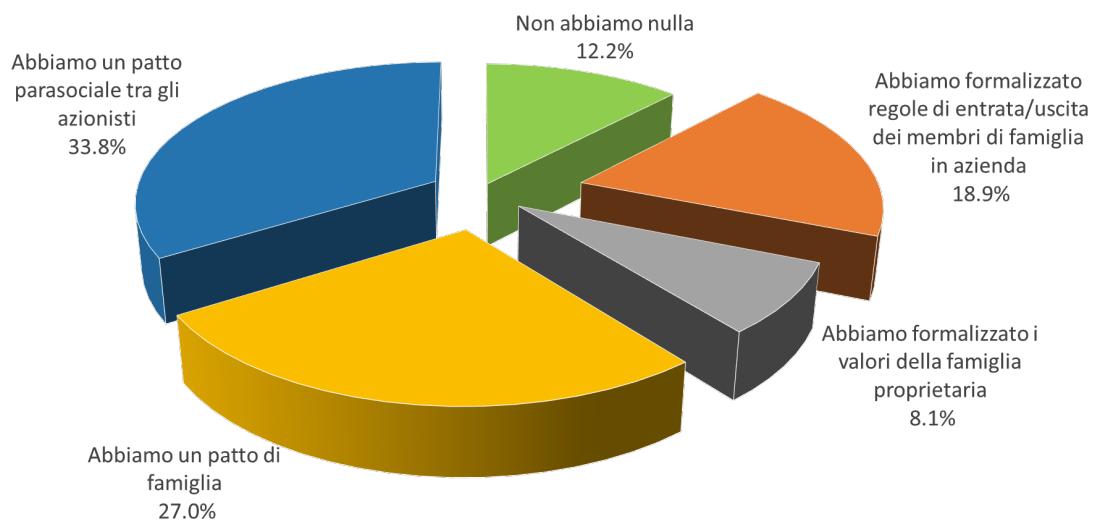
La relazione tra successione e performance aziendale è stata oggetto di numerosi studi, con risultati non sempre allineati. Il successo del processo di trasmissione imprenditoriale dipende non solo dalla preparazione del successore, ma anche dalla capacità dell'impresa di mantenere la continuità strategica (Ahrens et al., 2019). Una successione ben pianificata e un successore adeguatamente formato possono portare a una rinnovata energia imprenditoriale e maggiore innovazione (Minichilli et al., 2014). La prospettiva *socio-emotional wealth* (SEW) suggerisce che le imprese familiari, in particolare durante la successione, tendano a privilegiare il mantenimento del controllo familiare rispetto alla performance economica, con possibili effetti negativi sulla redditività (Gómez-Mejía et al. 2007). Le transizioni intergenerazionali non gestite adeguatamente possono comportare pesanti rischi di deterioramento delle performance aziendali (Miller et al., 2003). Nel passaggio generazionale, la governance aziendale subisce inevitabilmente una ridefinizione e il successo della transizione dipende dalla capacità dell'impresa di adattare le proprie strutture di governance alle nuove necessità (Mustakallio et al., 2002).

Sul tema delle successioni imprenditoriali le aziende dell'AIF sembrano essere discretamente posizionate. Il 46,2% delle imprese ha già sviluppato un piano di successione, mentre il 13,8% ha completato la transizione negli ultimi dieci anni. Tuttavia, il 40% delle aziende non ha ancora definito chiaramente il futuro in termini di successione, con il 26,2% che non ha individuato un successore (Figura 8). Tra le imprese che hanno predisposto un piano di successione, il 67% ha chiarito gli aspetti fiscali legati alla successione.

Emerge un dato interessante sulla continuità del rapporto tra famiglia e impresa: il 60% delle imprese interessate rifiuta categoricamente l'opzione della vendita dell'azienda e poco meno del 18% ha valutato l'opzione, ma la considera poco probabile. Solo nel 23% dei casi si valuta la

vendita dell'azienda come opzione strategica. Si tratta di un risultato con implicazioni evidentemente positive per l'economia locale, in quanto le imprese che non considerano la vendita sono destinate a rimanere sul territorio a patto che siano poi in grado di gestire correttamente il passaggio generazionale.

**Figura 8. Posizionamento dello stato di successione aziendale  
(campione di aziende associate ad AIF)**



(Fonte: proprie elaborazioni)

## 7 – Criticità e sfide per la continuità

L'analisi empirica condotta sulle imprese ticinesi mette in evidenza un sistema imprenditoriale dinamico, ma ancora giovane, caratterizzato da due sfide critiche: la buona governance e la corretta pianificazione del passaggio generazionale e della governance. La maggior parte delle aziende si trova infatti tra la seconda e la terza generazione, una fase in cui la definizione di processi strutturati di successione diventa determinante per la continuità aziendale.

L'analisi conferma la presenza di un forte radicamento territoriale: le famiglie imprenditrici, le strutture produttive e i centri decisionali restano saldamente ancorati al Cantone, contribuendo alla stabilità e alla resilienza dell'economia locale. Allo stesso tempo, queste imprese dimostrano una significativa apertura verso i mercati internazionali e un'elevata propensione all'innovazione, elementi che rappresentano un fattore chiave per il mantenimento della competitività nel medio-lungo periodo.

Emergono tuttavia alcune condizioni necessarie per sostenere questo sviluppo: la disponibilità di competenze specialistiche, di capitale umano qualificato e di risorse finanziarie. Il rafforzamento delle collaborazioni tra imprese, istituzioni di ricerca e attori del territorio appare quindi strategico per garantire la crescita futura e preservare il legame delle imprese familiari con il contesto locale.

L'adozione di modelli di governance evoluta, con consiglieri esterni alla famiglia e l'adizione di top management team con manager professionisti, specialmente nelle imprese di maggiori dimensioni, rappresenta un segnale incoraggiante per le imprese familiari ticinesi. Il

passaggio da un controllo accentratato a una gestione più aperta e strutturata favorisce la resilienza e la capacità di adattamento in un contesto competitivo in rapida evoluzione. La formazione di top management team costituiti da membri della famiglia proprietaria e manager professionisti, con un'adeguata ripartizione delle responsabilità e l'implementazione di processi decisionali condivisi può mitigare i conflitti e migliorare la qualità delle decisioni (Tenuta & Cambrea, 2022). La co-conduzione consente una configurazione della governance più efficace con effetti diretti sulla crescita sostenibile delle aziende familiari (Ponomareva et al., 2025).

Tuttavia, il passaggio generazionale rimane una delle sfide più critiche per le aziende ticinesi. La sua gestione richiede un approccio strategico che coinvolga l'intera famiglia e le figure chiave dell'organizzazione. Per affrontare questa sfida in modo proattivo, è possibile identificare alcune linee guida strategiche per sostenere la continuità:

- a) introdurre processi formalizzati che identifichino per tempo i futuri leader, prevedano percorsi di formazione manageriale e garantiscano una transizione graduale delle responsabilità;
- b) costituire consigli di amministrazione o comitati consultivi che includano membri indipendenti, in grado di portare visione strategica, competenze specialistiche e capacità di mediazione;
- c) investire nella formazione dei membri della famiglia per prepararli ai ruoli di ownership consapevole, favorendo un approccio imprenditoriale di lungo periodo;
- d) collaborare con associazioni di categoria, università e centri di ricerca per attrarre capitale umano qualificato, know-how e risorse finanziarie, elementi fondamentali per l'innovazione.

Queste azioni possono contribuire a consolidare la continuità aziendale e a rafforzare il ruolo delle imprese familiari come pilastri dell'economia ticinese. La combinazione di radicamento territoriale, apertura ai mercati internazionali e governance evoluta costituisce la leva per garantire non solo la sopravvivenza, ma anche la crescita di queste imprese nelle generazioni future.

## 8 – Bibliografia

- Ahrens, J., Calabro, A., Huybrechts, J., & Woywode, M. (2019). The enigma of the family successor-firm performance relationship: A methodological reflection and reconciliation attempt. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(3), 437–474.  
<https://doi.org/10.1177/1042258718816290>
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *\*Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647–691. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647>
- Calabro, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014–2035. <https://doi.org/10.1002/smj.2760>
- Corbetta, G. G., Minichilli, A., & De Angelis, D. (2010). *Le imprese familiari*. Bruno Mondadori.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 355–362. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00050.x>

- Cucculelli, M., & Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 17–31. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.11.001>
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Mahto, R. V. (2018). Governance as a source of family firm heterogeneity. *Journal of Business Research*, 84, 293–300. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.041>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37–51. <https://doi.org/10.1177/104225879001500105>
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00143.x>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. D. (2014). CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153–1179. <https://doi.org/10.1111/joms.12095>
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00279.x>
- Ponomareva, Y., Paolone, F., Cambrea, D. R., & Goergen, M. (2025). The ties that bind or those that tear us apart? Co-CEO constellations and ESG performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 198(4), 971–990.
- Quarato, F., Cambrea, D. R., & Laviola, F. (2023). CEO succession and shared leadership: Which factors shape firm performance? *Corporate Governance and Research & Development Studies*, 1, 103–130. <https://doi.org/10.3280/cgrds1-2023oa15766>
- Quarato, F., Salvato, C., & Corbetta, G. (30. Gennaio 2024). Sintesi dei risultati della XV edizione dell'Osservatorio AUB . Tratto da <https://www.aidaf.it/wp-content/uploads/2024/01/30/435-Sintesi-Osservatorio-AUB-XV-edizione.pdf>
- Rubino, F. E., Tenuta, P., & Cambrea, D. R. (2017). Board characteristics effects on performance in family and non-family business: A multi-theoretical approach. *Journal of Management and Governance*, 21\*(3), 623–658. <https://doi.org/10.1007/s10997-016-9363-3>
- Schwass, J. (2005). Wise growth strategies in leading family businesses.
- Sciascia, S., & Pongelli, C. (2019). I cinque miti da sfatare sulle imprese familiari. *Harvard Business Review Italia*, 108-111.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16\*(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x>
- Tenuta, P., & Cambrea, D. R. (2022). Corporate social responsibility and corporate financial performance: The role of executive directors in family firms. *Finance Research Letters*, 50, 103195. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103195>

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>

### **Database utilizzati per la realizzazione dell'osservatorio**

Annuario statistico ticinese, Ufficio di statistica del Canton Ticino.

<https://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/index.php?fuseaction=pubblicazioni.home>

Orbis, Moody's Analytics. <https://login.bvdinfo.com/R1/Orbis>

STATENT Statistica strutturale delle imprese, Ufficio federale di statistica (UST)

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/industria-servizi/rilevazioni/statent.html>